



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **ASIAKASKOKEMUKSEN KÄSIOPPAAN LAATIMINEN PALVELUKULTTUURIN MUUTOKSEN TUEKSI**

Case Pirkanmaan Osuuskauppa

Nita Pajunen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Hotelli- ja ravintola-alan  
koulutusohjelma



# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

PAJUNEN NITA:

Asiakaskokemuksen käsioppaan laatiminen palvelukulttuurin muutoksen tueksi  
Case Pirkanmaan Osuuskauppa

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Toukokuu 2016

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakaspalveluhenkilökuntaa koskevan työskenteilyn tärkeimmät palvelustrategiaa toteuttavat toiminnot Pirkanmaan Osuuskaupassa ja luoda henkilöstölle pienimuotoinen opas näiden toimintojen sisällöstä ja näiden toimintojen toteuttamisen helpottamiseksi.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin yritysten strategiatyötä ja strategiaa asiakasnäkökulmasta sekä asiakaskokemusta. Strategiaosiossa keskityttiin strategian tarkoitukseen, johtamiseen ja strategiaprosessiin. Asiakaskokemuksesta kerrottiin sen merkityksestä yritykselle, toiminnoista jotka siihen vaikuttavat ja keinoista, joilla sitä mitataan. Lisäksi käytiin läpi, kuinka näitä kumpaakin teoriaosuutta toteutetaan Pirkanmaan Osuuskaupassa.

Opinnäytetyön teoriaosuuksien ja työssä selvitettyjen Pirkanmaan Osuuskaupan toimintojen perusteella luotiin opas henkilöstön avuksi arjen asiakaskohtaamisiin. Opas koostuu keskeisimmistä asioista, joita asiakaspalvelijan on hyvä tietää ja joista voi innostua. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi loistavan asiakaskokemuksen määritelmä ja sen merkitys Pirkanmaan Osuuskaupalle sekä asiakaslupaukset ja käytännön vinkit asiakaskokemusten toteuttamiseen.

Myöhemmin oppaan hyödyllisyyttä voisi arvioida kyselemällä sitä käyttäneiltä työntekijöiltä mielipiteitä. Lisäksi sen ajankohtaisuutta olisi hyvä tarkastella tasaisin väliajoin, varsinkin, jos se jää pidempään käyttöön.

---

Asiasanat: palvelukulttuuri, strategia, asiakasstrategia, asiakaskokemus, asiakaskohtaaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

PAJUNEN, NITA:

Making a Customer Experience Handbook to Support the Change of Customer Service Culture

Case Pirkanmaan Osuuskauppa

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 14 pages

May 2016

---

The aim of this thesis was to clarify the most important customer service operations that implement the customer strategy in Pirkanmaan Osuuskauppa. Another aim was to create a small handbook about the customer service operations, so that also the personnel in Pirkanmaan Osuuskauppa can get knowledge of the strategy.

The theory part of the thesis covers business strategy, customer strategy and customer experience. The business strategy part was about the purpose of strategy, leading strategy and strategy process. The customer experience section discussed the importance of strategy to company productivity, things that effect it and how it can be measured. Both of these theory parts were also processed with how they are implemented in Pirkanmaan Osuuskauppa.

The handbook about customer service operations was created on the basis of the theory parts of this thesis. It was made to help the personnel in Pirkanmaan Osuuskauppa to accomplish good customer encounters every day. The handbook contains basic facts that are good to know when working in customer service. Those facts are, for example, the definition of a great customer experience and practical tips to everyday working.

Later, it could be good to estimate the value of the handbook by asking the personnel who have used it for opinions. Also it could be good at few months interval to examine if the handbook is still relevant.

---

Key words: a culture of service, strategy, customer strategy, customer experience, customer encounter

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 5  |
| 2     | STRATEGIANA ASIAKAS.....                                      | 7  |
| 2.1   | Strategian tarkoitus .....                                    | 7  |
| 2.2   | Strategian johtaminen .....                                   | 8  |
| 2.3   | Strategiaprosessi .....                                       | 9  |
| 2.3.1 | Strategian muodostaminen .....                                | 10 |
| 2.3.2 | Strategian toteutus .....                                     | 12 |
| 2.3.3 | Strategian toteutumisen seuranta.....                         | 13 |
| 2.4   | Asiakas strategian keskiössä .....                            | 14 |
| 3     | ASIAKASKOKEMUS .....  | 16 |
| 3.1   | Asiakaskokemuksen merkitys.....                               | 16 |
| 3.2   | Asiakaskokemukseen vaikuttavia toimintoja.....                | 17 |
| 3.3   | Asiakaskokemuksen mittaaminen.....                            | 19 |
| 4     | CASE PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA JA PALVELUN<br>VALLANKUMOUS ..... | 21 |
| 4.1   | Palvelun vallankumous .....                                   | 21 |
| 4.2   | Asiakaskokemus vallankumouksen voimasanana .....              | 23 |
| 5     | SISÄLLÖN TUOTTAMINEN OPPAASEEN .....                          | 25 |
| 6     | POHDINTA.....   | 27 |
|       | LÄHTEET.....  | 29 |
|       | LIITTEET .....  | 30 |
|       | Liite 1. Asiakaskokemuksen käsiopas .....                     | 30 |

## 1 JOHDANTO

Tein opinnäytetyöni Pirkanmaan Osuuskaupalle. Pirkanmaan Osuuskauppa on S-Ryhmään kuuluva osuuskauppa, joka työllistää tällä hetkellä noin 3000 henkeä. Sen toiminta perustuu osuuskuntatoimintaan, joten jokainen sen asiakasomistaja omistaa osan yrityksestä. Pirkanmaan Osuuskaupalla on liiketoimintaa usealla eri toimialalla, kuten polttoneste- ja käyttötavarakaupan alalla. Olen itse työskennellyt Pirkanmaan Osuuskaupassa vuodesta 2008 lähtien päivittäistavarakaupan alalla myyjänä kolmessa eri toimipaikassa.

Pirkanmaan Osuuskauppa otti vuoden 2015 alussa käyttöönsä uuden strategian, jonka tavoitteena on asiakaspalvelun parantamisen kautta luoda Pirkanmaalle aivan uudenlainen palvelukulttuuri. Opinnäytetyöni aihe muodostui, kun koin, ettei työntekijöitä opastettu uuteen toimintatapaan riittävästi, eikä työntekijöille ollut antaa varsinaista konkreettista ja kirjoitettua informaatiota siitä, mistä on kyse tai kuinka jatkossa toimitaan. Lisäksi asiakaspalvelusta ja Pirkanmaan Osuuskaupan uudesta strategiasta on muodostunut itselleni henkilökohtaisesti erittäin tärkeä ja mielenkiintoinen aihe. Halusin käyttää omaa osaamistani hyödyksi ja jakaa sitä tätä kautta myös muille.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaspalveluhenkilökuntaa koskevan työskentelyn tärkeimmät palvelustrategiaa toteuttavat toiminnot Pirkanmaan Osuuskaupassa ja luoda henkilöstölle pienimuotoinen opas näiden toimintojen sisällöstä ja näiden toimintojen toteuttamisen helpottamiseksi. Oppaan tarkoituksena on olla työntekijöiden apuna arjen asiakaskohtaamisissa ja siitä on tarkoitus luoda sellainen, että sitä voi soveltaa usealla eri toimialalla. Lisäksi tarkoituksena on, että opas jää Pirkanmaan Osuuskaupalle niin, että he voivat vielä myöhemmin tarpeen vaatiessa sitä päivittää vastaamaan sen hetken toimintatapoja ja näin ollen hyödyntää opasta uudelleen.

Pirkanmaan Osuuskaupassa palvelu on päivittäinen puheenaihe. Asiakkaan arvostaminen on viety uudelle tasolle ja jokaisesta asiakaskohtaamisesta on päätetty tehdä loistava. Työntekijöille on annettu valta toimia asiakkaan hyväksi ja työntekijöiden palkitseminen onnistuneiden palvelutilanteiden johdosta on otettu esimiestyössä suuresti huomioon. Palvelukulttuurin muutos on jokaista toimialaa ravintoloista kampaamoihin sekä jokaista

työntekijää myyjistä toimitusjohtajaan, koskeva yhteinen ja yhdistävä asia. Työntekijöiden ja esimiehien tukijoukoksi on koulutettu palvelulähettiläitä, jotka toimivat omissa toimipaikoissaan palvelun sanansaattajina.

Opinnäytetyön pääasiallinen sisältö koostuu asiakaskeskeisen strategian ja asiakaskokemuksen teoriaosioista. Asiakas strategiana on yleistynyt trendi yritysmaailmassa ja kovassa kilpailutilanteessa yleensä jopa toiminnan edellytys. Asiakaskokemus on yritysmaailmassa käytetty termi, jota käytetään kuvaamaan asiakkaan saamaa kokonaismielikuvaa yrityksen toiminnoista. Asiakaskokemus on iso osa asiakaskeskeistä strategiaa ja sen toteuttamista. Työssä käydään läpi myös sitä, kuinka asiakaskokemus ja asiakas strategiana toimivat Pirkanmaan Osuuskaupassa.

## 2 STRATEGIANA ASIAKAS

Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka varmistaa yrityksen vision suuntaisen toiminnan ja vision toteutumisen. Strateginen perusta muodostuu yrityksen arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta. Strategiakuvaan liittyy olennaisesti myös aikajänne: mitä yrityksessä tehdään tänään arjessa ja mitkä ovat ne keskeiset kehittämisen painopisteet, joiden kautta tulevaisuus rakentuu. (Tuomi & Sumkin 2009, 28–30.) Strategian ohjaamana yrityksen resurssit eli voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema, joka huomioi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön odotetut muutokset sekä kilpailijoiden toimintamahdollisuudet. (Vanhala ym. 2002, 91.)

### 2.1 Strategian tarkoitus

Lauri Tuomen ja Tuula Sumkinin (2009, 25) mukaan strategian tehtävänä on aina ollut toteuttaa visio. Vision tulee kuvata sitä, millainen organisaatio haluaa olla tietyssä hetkenä tulevaisuudessa, eli toisin sanoen visiolla vastataan kysymykseen mihin yrityksessä suunnataan. Strategian voisi siis sanoa olevan päämäärä, johon yritys on päättänyt pyrkiä, ja samalla myös toteutustapa, jolla tätä päämäärää tavoitellaan. Näin näkevät myös Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 90–91) jotka toteavat, että yritysjohdolle strategia on liiketoimintaa ohjaava näkemys ja toimintasuunnitelma, joka koskee koko yritystä tai muuta yrityksen toimintakokonaisuutta ja joka ulottuu pidemmälle ajalle tulevaisuuteen.

Strategiatyö voidaan nähdä prosessina, jossa määritellään ja kehitetään yrityksen osaamisen ydintekijöitä, joilla voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa mahdollisimman joustavasti ja laajasti. Hyvät strategiat ovat sekä tavoitteellisia että innovatiivisia ja niihin on selvästi sisällytetty toiminnan oleelliset tekijät, joiden varassa yrityksen on tarkoitus menestyä ja erottua kilpailijoistaan. Hyvä strategia ohjaa toimintaa yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikissa osissa. (Viitala & Jylhä 2013.) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee yrityk-

sen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että strategian suunnittelun aikana sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky 2014). Yrityksen strategisena haasteena on yrittää muuntaa yhteiskunnassa esiintyviä erilaisia tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Strategiatyössä tulee siis etsiä keinoja luoda uutta lisäarvoa oman yrityksen perustehtävän mukaisesti niin, että samalla saadaan syntymään voittoa. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

Strategian tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon. Ensimmäinen vaihtoehto on pyrkiä tekemään jotakin entistä tehokkaammin tai paremmin, jolloin yritys pyrkii optimoimaan toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden, joko olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämällä uusia kannattavia ja toteuttamiskelpoisia liiketoiminnan alueita. Toinen vaihtoehto on pyrkiä tekemään jotain uutta ja erilaista, jolloin yritys pyrkii tekemään asioita toisin kuin muut. Se ei vastaa toiminnallaan markkinoiden kysyntään, kilpailijoiden hinnoitteluun tai markkinaosuuksien muutoksiin, eikä se myöskään ensisijaisesti pyri optimoimaan toimintansa tehokkuutta. Uuden ja erilaisen tekeminen perustuu ennemminkin pitkäjännitteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen kuin nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. Strategiassa voi siis keskittyä karkeasti jaoteltuna joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. (Vuorinen 2013.)

## **2.2 Strategian johtaminen**

Strategiaan kuuluu tapa johtaa toimintaa sillä tavoin, että tehdyistä valinnoista saadaan mahdollisimman suurta hyötyä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14). Strategisessa johtamisessa on kyse asioista, jotka määrittelevät liiketoiminnan suunnan ja konkreettiset edellytykset perustavalla ja pitkävaikutteisella tavalla. Strateginen johtaminen ei tarkoita kankeaa suunnittelua tai sääntelyä, vaan ennemminkin pyrkimystä ymmärtää yrityksen menestymisen perusta ja siinä tapahtuvat muutokset. Tarkoituksena on järkevä, tietoinen asioiden ohjaaminen ja tilanteisiin sopeutuminen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 88–89.) Näin asian näkevät myös Tuomi & Sumkin (2009, 14), jotka toteavat, että strategisen johtamisen tärkein tehtävä on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit.



Johtajat johtavat omalla esimerkillään. Johtoryhmän tulee toimia yhteisvastuullisena ja esimerkillisenä tiiminä. Yhteen hitsautunut, toisiaan arvostava, liiketoiminnan kehittämisestä innostunut ja tehokkaasti työskentelynsä organisoiva johtoryhmä pystyy huippusuorituksiin. Ylimmän johdon työstä suurin osa koostuu johtamisesta, jossa painottuvat uusiin asioihin ja tilanteisiin perehtyminen, viestintä, päätöksenteko ja toiminnan ohjaaminen. Johtoryhmäläisten arvoilla ja ihmisenäköyksellä toteutetaan johtamisjärjestelmää. Heidän toimistaan ja puheistaan tulkitaan, mistä kuuluu innostua, mitä saa tehdä ja mikä ei ole sopivaa. Johtamistyyli voi toimia myös tarvittavaa strategista johtamista haittaavalla tavalla: suunnitellaan silloin, kun pitäisi kokeilla asiakkaiden kanssa yhteistyössä, tehdään pienessä asiantuntijaryhmässä, vaikka tärkeä kokemus löytyy kentältä tai lähdetään impulsiivisesti uusiin hankkeisiin, kun tarvitaan pitkäjänteistä kyvykkyyksien kehittämistä. (Valpola ym. 2010, 28–29.)

Strategian uudistamisessa osaava esimies ei jätä uudistamista puolitiehen vaan on siinä täysillä mukana. Johtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat oma ajattelu, puhe ja toiminta. Esimieheltä vaaditaan ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja järkähtämätöntä uskoa tulevaisuuteen. Jotta strategia muuttuu todeksi, tulee puheen ja toiminnan olla yhdenmukaista. Tämä edellyttää, että esimiehellä on riittävästi rohkeutta heittäytyä kokonaan mukaan strategiaprosessiin. Strategia maastoutuu ja muuttuu arkitoiminnaksi vain yhteisen esimerkin kautta. Puhe toimii yhteisen todellisuuden rakentajana ja on erityisen merkityksellistä strategiaprosessien johtamisessa. (Tuomi & Sumkin 2009, 13–14.)

### **2.3 Strategiaprosessi**

Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi edellyttää strategiaproessin johtamista. Strategiaproessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja jalkauteetaan strategia organisaation kaikille tasoille. Strategiaproessin aikana työntekijät ja johto ottaa osaa strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Strategiaprosessi sisältää niiden keinojen ja tapojen suunnittelua ja aikataulutusta, joilla strategiaa tehdään yhdessä. Strategiaproessin aikana koko organisaation toiminta on tarkastelun kohteena ja huolellinen prosessin suunnittelu ja toteutus varmistavat, että jokainen organisaatiossa pääsee osallistumaan strategian uudistamiseen ja toteuttamiseen osana omaa arkityötään (Tuomi & Sumkin 2009, 30.)

Muodostettavat strategiat voidaan jakaa neljään tyypilliseen vaihtoehtoon. Näitä ovat teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia ja palvelustrategia. Teknisen laadun strategiassa korostetaan yrityksen tuotteen paremmuutta kilpailijoihin nähden. Tässä strategiassa riskinä on, että etu menetetään kilpailijoiden kehittäessä omia tuotteitaan. Hintastrategiassa pyritään erottumaan edullisen hintatason ja erikoistarjousten avulla, mutta tällöin saatetaan joutua tinkimään laadusta ja oheispalveluista. Imagostrategiassa keskeiseksi nostetaan tavaraan tai palveluun liitettävä mielikuva, joka luodaan mainonnan tai muun markkinointiviestinnän avulla. Palvelustrategiassa keskitytään asiakassuhteen lujittamiseen kehittämällä palveluja. Palvelustrategia on tehokas keino saada uusia asiakkaita erityisesti silloin, kun kilpailu tuotteilla on erittäin vaikeaa kypsien markkinoiden vuoksi. (Grönroos 1998, Viitalan & Jylhän 2013 mukaan.)

Strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työjaksoa, joita ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Strategian luonti siis edellyttää, että ensin arvioidaan, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, sitten täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa, ja lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010.) Strategiaprosessin vaiheet voisi nähdä myös kolmiosaisena, jolloin tietojen keruun ja analysoinnin, strategian määrittelyn ja projektien suunnittelun voisi katsoa olevan strategian muodostamista, jonka jälkeen tulevat strategian toteutus- ja seurantavaiheet.

### **2.3.1 Strategian muodostaminen**

Strategian muodostamisen ensimmäisessä vaiheessa, tietojen keruun ja analysoinnin aikana, arvioidaan muun muassa yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Markkinoita ja kilpailutilanteita koskevissa arvioissa on hyvä ottaa huomioon kulloinkin vallitseva yleinen suhdannetilanne ja muistaa, että yrityksen kilpailukeinojen tulee aina perustua sen omien

asiakkaiden käsitykseen siitä, mitä tarpeita heillä on. On myös tärkeää olla hyvin perillä suurimpien kilpailijoiden tuotteista, organisaatioista ja toimintatavoista. Sidosryhmien odotuksissa voi aika ajoin tapahtua muutoksia, jotka pitää huomioida strategiaa laadittaessa. Tärkeinä sidosryhminä on perinteisesti pidetty sijoittajia, rahoittajia, alihankkijoita, tavarantoimittajia ja omien yhteistyöverkostojen edustajia. Viranomaiset ja ammattiliitot ovat myös oleellisia sidosryhmiä. Lisäksi omaa henkilöstöä voi ja kannattaa tarkastella yhtenä sidosryhmänä, sillä ihmisten odotukset työpaikkansa ja työnantajansa suhteen kehittyvät ja muuttuvat esimerkiksi työllisyystilanteen mukaan. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

Tietojen analysointia koskeneen vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, millaiseen toimintaympäristöön yrityksen strategiaa ollaan laatimassa. Analysointivaiheen jälkeen vuorossa on päätösten tekeminen siitä, millaisia päämääriä yrityksen toiminnalle asetetaan strategian ajalle. Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on kiteyttää yrityksen perustehtävän mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava, mutta realistinen näkemys, eli visio, tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Vision pohjalta määritetään tavoitteiksi riittävän konkreettisia ja sellaisia asioita, jotka todella halutaan saavuttaa. Niiden on oltava niin konkreettisia, että niiden toteutumista voidaan seurata. Tavoitteiden on myös oltava riittävän haastavia, mutta ei kuitenkaan mahdottomia, sillä asettamalla tavoitteet riittävän haastaviksi yritys saadaan liikkumaan pois omalta niin kutsutulta mukavuusalueeltaan eli rutinoituneen toiminnan uralta. Strategian määrittelyvaiheen tuloksena tulee saada aikaan dokumentti, johon on kirjattu tehdyt päätökset visiossa kiteytetyistä tavoitteista sekä valitut keinot toteuttaa nämä tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

Ennen siirtymistä toteutusvaiheeseen strategiaprosessissa tulee vielä määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Tämä vaihe on strategisten projektien suunnitteluvaihe. Haluttujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että tunnistetaan ja täsmennetään, millaisia muutoksia pitää saada aikaan. Strategian mukaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajaksolle, ja niistä ensimmäisten on syytä alkaa mahdollisimman nopeasti. (Lindroos & Lohivesi 2010.) Yrityksen perustehtävän ydintä on syytä pohtia jokaisen strategiaproessin vaiheen yhteydessä. Jos perustehtävän ydin ei enää vastaa suunniteltuja linjauksia, on joko kiteytettävä perustehtävä uudelleen tai täsmennettävä strategiaa. Näin toimimalla edesautetaan niin oman henkilöstön kuin muidenkin sidosryhmien edustajien kykyä hahmottaa mitä ollaan tekemässä ja miksi. On

myös muistettava, että strategialinjausten tulee pysyä yrityksen omien eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden määrittämässä kehikossa. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

### 2.3.2 Strategian toteutus

Strategian suurimmat haasteet liittyvät yleensä sen toteuttamiseen käytännössä. Strategian toteuttamista helpottaa sen jakaminen erilaisiin osastrategioihin. Strategia voidaan jakaa esimerkiksi yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja toiminnallisiin, eli operatiivisen tason strategioihin. Yritysstrategia kertoo, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Siinä päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja niistä luopumisesta. Liiketoimintastrategiassa tarkastelun kohteena on yleensä kilpailu sekä kilpailuedun rakentaminen ja ylläpitäminen eli kilpailukyvyn varmistaminen. Operatiivisia strategioita laaditaan kilpailustrategian toteuttamiseksi ja niitä ovat esimerkiksi markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä tuotantostrategia. Näiden lisäksi isoissa yrityksissä voidaan laatia tulosityksikkö- ja jopa tiimikohtaisia strategioita, joissa määritellään pitkälle aikavälille tärkeimmät valinnat, periaatteet ja kehittämistavoitteet yrityksen liiketoimintastrategian tukemiseksi. Strategian toteuttaminen onnistuu vain, jos organisaation rakenne tukee strategiaa ja mahdollistaa sen toteutumisen. Ratkaisevaa on myös strategian toteuttamisen mahdollistavat resurssit, ennen kaikkea osaaminen ja pääoma. (Viitala & Jylhä 2013.)

Strategiaa toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla, jotka sisältävät tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista sekä niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutuminen mahdollistetaan. Strategia toteutuu vain ja ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Toteutuksen onnistuminen edellyttää yritykseltä tekemisen halua ja taitoa sekä esimiehiltä strategian suuntaista johtamista. (Lindroos & Lohivesi 2010.) Jotta strategiasta tulee todellista, täytyy jokainen yrityksessä työskentelevä saada mukaan. Uudistumisen, muutoksen ja strategian onnistumiseksi ihmiset on saatava innostumaan ja omistautumaan työn toteutukseen. Kun yritys halutaan saada kehittymään, muuttumaan ja asettumaan uuteen malliin, ihmiset on pyydettyä mukaan miettimään, suunnittelemaan ja järjestelemään muutosta. Kun ihmiset voivat itse osallistua uuden luomiseen, he tekevät omilla toimillaan sellaisen tulevaisuuden, jossa ovat täysillä mukana. Jokaisen yrityksen jäsenen täytyy olla tietoinen siitä, mikä merkitys hänen panoksellaan on kokonaisuuden toimivuuden kannalta. Tästä syystä johtamisen

tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia yrityksen jäsenten välisestä toimivasta vuorovaikutuksesta eli ihmisten välisten yhteyksien sopivasta määrästä, hyvästä laadusta ja monipuolisuudesta. (Valpola ym. 2010, 85–86, 88.)

### 2.3.3 Strategian toteutumisen seuranta

Strategian toteutusta ohjaa yrityksen johtoryhmä. Toteutumisen edistymistä tulee mitata ja seurata johtoryhmässä. Liiketoiminnan mittareiden lisäksi johtoryhmän tulee jatkuvasti seurata strategisia välitavoitteita, muutoksen etenemistä, strategisia projekteja sekä strategiaan sitoutumista. Sitoutumisen seurantaan kannattaa käyttää haastatteluja ja kyselyjä. Lisäksi johtajien tulee pyrkiä tunnistamaan keskeisiä strategian toteuttamista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä. Johtoryhmä seuraa myös johtamisen laatua, ydinosaamisen kehittymistä, palkitsemisen vaikuttavuutta, johtamis- ja asiantuntijapotentiaalia, resurssien kohdentamista sekä aikaansaavan yhteishengen vahvistumista. (Valpola ym. 2010, 58–59.)

Kun toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti mitä erilaisimpia muutoksia, on hyvin todennäköistä, ettei strategiassa ole osattu ennakoida kaikkea oleellista. Siksi on hyvä, että säännöllisin väliajoin arvioidaan, miten paikkansapitäviä tehdyt strategialinjaukset edelleen ovat ja voidaanko niiden mukaisesti jatkaa vai onko syytä tehdä täsmennyksiä tai jopa uusia linjauksia. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on laadittu, sitä todennäköisemmin sitä joudutaan täsmentämään. Strategian on syytä olla sopivan joustava, jotta yrityksellä on edellytykset ottaa huomioon erilaisia muutoksia. Liian tiukaksi laaditut strategialinjaukset koituvat usein yritykselle enemmän haitaksi kuin hyödyksi, sillä olosuhteiden muutoksiin reagoiminen on jäykissä järjestelmissä yleensä hyvin vaikeaa. Menestyvän yrityksen tunnusmerkki ei usein ole sen kyky tehdä parempia ennusteita kuin muut, vaan sen kyky reagoida erilaisiin muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin. Menestys perustuu siis usein juuri muutoskykyyn, muutosvalmiuteen ja muutosnopeuteen. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

Jokainen strategia tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä, miten strategian mukainen toiminta ja etenkin eri kehitysprojektit etenevät (Lindroos & Lohivesi 2010). Hyvän strategisen seurantajärjestelmän vaatimukset ovat kovat. Strategiset päätökset ja niiden mukainen toiminta ovat kauaskantoisia ja moniulotteisia,

joten strategisen seurantajärjestelmän tulisikin antaa toteutuneiden tulosten lisäksi näkemystä nykyisestä hetkestä sekä tulevaisuudesta. Strateginen seurantajärjestelmä on rakennettava niin, että valvonta kohdistuu kaikkiin strategian osiin. Strategisia tavoitteita tulisi valvoa keskimäärin vuosineljänneksittäin ja liiketoimintastrategioita kuukausittain. Kunkin yrityksen on räätälöitävä oma strateginen seurantajärjestelmä, jossa määritellään mitä valvotaan ja miten valvotaan: ketkä, milloin ja millä tavalla. (Kamensky 2010.)

## **2.4 Asiakas strategian keskiössä**

Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 13) mukaan liiketoimintastrategioita mietittäessä keskitytään hyvin usein erityisesti kilpailutilanteen ja markkinan analysointiin, kun todellisuudessa asiakas on kuitenkin se, joka määrittelee yrityksen menestymisen ja toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan. Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosesseissa on kahden kauppa jossa asiakas hyötyy ja yritys hyötyy; tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja tämä mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden (Aarnikoivu 2005, 14).

Asiakasstrategian tulee jo määrittelyvaiheessa liittyä yrityksen tavoitteisiin ja olla linjassa yrityksen brändin kanssa. Samoin myös tavoitellun asiakaskokemuksen tulee olla samalla viivalla näiden molempien kanssa. Strategiassa tulee määritellä tavoitellun kokemuksen periaatteet ja henkilökunnalle asetetut vaatimukset, jotka heijastavat brändiä ja yrityksen missiota. Lisäksi strategian tulee sisältää toimintasuunnitelma, vaadittavat investoinnit ja keinot, joilla strategia toteutetaan. On erittäin tärkeää viestiä kokonaisuudesta sisäisesti ja sitouttaa henkilökunta kaikilla tasoilla strategian toteuttamiseen. Asiakasstrategiaa rakennettaessa tulisi tarkastella seuraavia asioita: ihmisiä ja kulttuuria, yrityksen brändiä ja palvelulupaus, toimintatapoja ja prosesseja sekä teknologiaa. Strategiaa luotaessa tulisi määritellä realistiset, mutta konkreettiset tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Tavoitteiden täytyy tukea asiakkaille tärkeiden asioiden toteutumista, eikä niitä tulisi asettaa kerralla liikaa. Tavoitteiden toteutumisen kannalta oleellista on määritellä niille seuraajat. Vastuuhenkilön tai -tiimin tehtävänä on huolehtia, että operatiivisen toiminnan ohella asiakaskokemusta kehitetään jatkuvasti eteenpäin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 212, 214–215.) Olennaisinta on saada strategia toteutumaan

ja jalkautumaan niin, että siitä tule todellista asiakkaille: vain asiakkaan muodostamalla kokemuksella on lopulta merkitystä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36).

Asiakasrajapinnassa työskentelevien tulee ymmärtää yrityksen strategia. Muutokset alkavat asiakasrajapinnasta, ja juuri sen toimintaan johdon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kuuntelemalla asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja viestejä johto varmistaa asiakaslupauksien ja käytettävissä olevien resurssien yhteensopivuuden. Tärkeintä on varmistaa kulttuurin, koulutuksen, työprosessien ja palkitsemisen yhteensopivuus tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun työntekijät palkitaan siitä, että he raportoivat rehellisesti kaikki asiakaspalautteet ja sitoutuvat asiakastilanteiden loppuun viemiseen, yritys voi parantaa asiakaskokemustaan merkittävästi. Työntekijät tulee valtaistaa itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon, ja jotta erilaisissa tilanteissa osataan toimia, on toimintaohjeiden oltava selkeitä ja yrityskulttuurin vahva. Lisäksi työntekijöitä on hyvä kannustaa ja tukea kokeilemaan ja testaamaan uusia toimintatapoja. Asiakasta lähellä olevat henkilöt viestivät päivittäin yrityksen toimintatavoista ja arvoista asiakkaille, joten heidän kouluttamiseen ja resursseihin tulee panostaa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 111–114.)

### 3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se ei ole rationaalinen päätös vaan nimensä mukaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi yrityksen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemuksesta tulee. Psykologisesti asiakaskokemus muodostuu neljästä näkökulmasta. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Se yllättää ja luo elämyksiä, jättää positiivisen muistijäljen sekä saa asiakkaan haluamaan lisää. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 43–49.) Asiakkailta kysyttäessä, millainen on hyvä asiakaskokemus, esille tulee selkeästi asioinnin helppous. Helppouden kokemuksen voidaan sanoa syntyvän neljästä elementistä; saavutettavuudesta, nopeudesta, prosessien sujuvuudesta ja asioinnin miellyttävyydestä. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa ylittäminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127, 229.)

#### 3.1 Asiakaskokemuksen merkitys

Yrityksessä kaikkien tulisi toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaan pitää voida luottaa siihen, että yrityksen johto ja jokainen siellä työskentelevä toimii laadukkaasti samojen arvojen ja palvelulupausten mukaisesti. (Valvio 2010, 63.) Samoin myös jokaisen yrityksessä työskentelevän on ymmärrettävä asiakaskokemuksen merkitys; joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. (Löytänä & Korteso 2011, 16, 21.) Aarnikoivu (2005, 14, 20–21) toteaa, että jatkossa asiakaskeisyys ei ole enää yrityksen valinta, vaan selviytymisen edellytys, sillä tulevaisuudessa asiakas tekee entistä enemmän suunnitelmallisia valintoja ja ostaa sieltä, mistä kokee saavansa erinomaisen tuotteen kilpailukykyiseen hintaan hyvän palvelun kera.

Asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset ovat kannattavampia, koska niiden asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. He ovat tyytyväisiä ja poistuma on pieni. Näiden yritysten



asiakkaat eivät myöskään ole yhtä hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat. Jos yhteistyö sujuu hyvin ja toimitukset tulevat ajallaan ja oikein, ei asiakas välttämättä epäile yrityksen toimituskykyä ja vaadi alennusta seuraavalla kerralla. Lisäksi parhaat yritykset saavat suuremman osan asiakkaan budjetista. Luonnollisesti tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat näitä yrityksiä normaalia enemmän. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 17.)

Kannattavuuden lisäksi asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset tekevät myös säästöjä. Tämä johtuu siitä, että investoinnit asiakashankintaan ovat vähäisemmät. Nämä yritykset saavat myös vähemmän valituksia pettyneiltä asiakkailta, mikä vähentää reklamaatioiden hoitoon käytettävää aikaa ja tuotepalautuksia. Ja jos asiakkaat saavat hoidettua asiansa haluamallaan tavalla haluamassaan kanavassa, heillä on entistä vähemmän syitä soittaa asiakaspalveluun, mikä puolestaan tarkoittaa säästöjä asiakaspalveluorganisaation henkilömäärissä. Asiakaskokemukseltaan parhaiden yritysten johtajat etsivät jatkuvasti uusia keinoja kehittää asiakaskokemustaan saadakseen sitä kautta lisää kilpailuetua, ja koska he uskovat lisäksi vahvasti asiakaskokemukseen, ovat he valmiita panostamaan sen prosesseihin, rahoitukseen ja strategiaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 18.)

### **3.2 Asiakaskokemukseen vaikuttavia toimintoja**

Nykyisin teknologia on merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen rakentamisessa. Digitalisoituminen on tuonut mahdollisuuden entistä tehokkaampaan, nopeampaan ja monipuolisempaan tapaan tuottaa asiakaskokemuksia. Asiakkaan polun kokonaisvaltainen hahmottaminen on oleellista oikea-aikaisen palvelun ja viestinnän rakentamisessa. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka asiakas käy läpi tiedon etsimisestä ostopäätökseen, hankitun palvelun tai tuotteen käyttöön, tukipalveluihin ja edelleen uusintaostoon. Kun asiakkaan ostokäyttäytyminen ymmärretään, voidaan myös käytettävissä olevat resurssit järjestää asiakkaan kannalta järkevimmin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127, 132, 224.)

Asiakaskokemusajattelu lähtee siitä, että asiakas siirretään keskiöön. Kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakkaan muodostamaan kokemuksen, joten jokaisessa toiminnossa on löydettävä sellaiset toimintatavat, että ne tukevat yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemuksen muodostumista. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä paikkoja ja tilanteita, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat. Keskeisimpiä kosketuspisteitä ovat

johto, henkilöstöjohto, myyntiosasto, asiakaspalvelu, markkinointi, tietojärjestelmäosasto, talous, tuotekehitys ja tuotanto sekä lakiosasto. Asiakaspalvelu ja myynti ovat usein ne toiminnot, joilla on eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Sen sijaan yrityksen muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö myynti ja asiakaspalvelu luomaan sellaisia kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaan odotukset; jos esimerkiksi järjestelmät eivät toimi, on asiakaspalvelu hyvin haastavaa. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15, 26, 74.)

Asiakaskokemuksen muodostamiseksi johdon on tultava alas ylimmästä kerroksesta ja osallistuttava yrityksen ydintoimintoihin ja asiakkaan kanssa käytävään dialogiin, jotta voidaan todella ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja yrityksen mahdollisuudet vastata niihin. Johto johtaa parhaiten omalla esimerkillään ja sen luomat kokemukset ovat esimerkkejä koko henkilöstölle. Henkilöstöjohdon tavoitteena asiakaskokemuksen näkökulmasta on mahdollistaa henkilökunnan oikeanlainen osaaminen ja asenne, joilla pystytään luomaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Myynnin kannalta asiakas haluaa, että ostaminen tehdään hänelle helpoksi ja myyjä tuo lisäarvoa prosessiin. Myyntiosaston on löydettävä toimintatapoja, jotka aidosti tuottavat asiakkaalle arvoa, esimerkiksi oston helpottaminen tai segmentoinnin hyödyntäminen personoitujen kokemusten luomiseen. Asiakaspalvelun tehtävänä taas on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeisiin ja luoda merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaspalvelulta asiakas vaatii aikaa ja asioiden hoitumista sujuvasti. (Löytänä & Korteso 2011, 76–80, 87–88.)

Markkinointiosaston rooli asiakaskokemuksen luomisessa on yrityksen brändääminen ja mielikuvien luominen. Lisäksi markkinointi tukee myyntiä ja vastaa asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä myynnin jälkeisistä prosesseista. Tietojärjestelmäosasto on harvoin asiakkaan kanssa suoraan kontaktissa, mutta heillä on yllättävän suuri vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen, joista tärkeimpiä tekijöitä ovat tietojärjestelmien käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen myös asiakkaan näkökulmasta. Talousosaston asiakkaille näkyvin toiminto on laskutus ja joskus myös perintä. Lisäksi maksuehdoissa joustaminen on yleensä talousosaston vastuulla, ja sillä on mahdollista saada aikaan odotukset ylittävä kokemus. Tuotannon ja tuotekehityksen tärkein teema asiakaskokemukseen liittyen on asiakkaiden ottaminen mukaan tuotekehitykseen. Tuotteet ja palvelut tulee kehittää vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita, joten asiakkaiden kanssa on käytävä aktiivisesti keskustelua siitä mihin suuntaan tuotteita tulisi

kehittää. Lakiosaston rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa on tasavertaisuus ja reiluus asiakassuhteissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 92, 97–100, 104.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 159) mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen on erittäin tärkeää ja kriittistä yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista (Löytänä & Kortesus 2011, 187). Oikeanlaisen mittaustavan valinnassa tulee huomioida liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Tulostittareilla selvitetään haluttuja liiketoiminnallisia tuloksia, esimerkiksi asiakkaan uudelleenostojen tai asiakkaan elinkaaren arvoa. Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy aina tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen, ja asiakaskokemuksen mittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta. Näitä mittareita kutsutaan kokemusmittareiksi. Kolmantena ovat toiminnat mittarit. Nämä mittaavat yrityksen toimintoja, esimerkiksi asiakaspalvelun jonotusaikaa tai asiakkaiden määrää myymälässä. Näillä edellä mainituilla mittareilla luodaan asiakaskokemuksen mittaamisen kokonaisuus. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164–165.)

Asiakkaiden kokemusten tutkimisessa ja mittaamisessa keinojen valikoima on valtava. Keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, saadaanko tietoa asiakkaan kokemuksesta aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla, vai antaako asiakas palautteen omasta aloitteestaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.) Mittausmallin suunnitteluun tulee lähteä asiakkaan näkökulmasta – asiakkaan ostopolusta ja kohtaamisista. Keskeistä on pystyä tunnistamaan asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa. Esimerkiksi tiedonhankintavaiheessa verkon rooli voi olla tärkeä. Tämän rinnalla asiakas voi käydä myymälässä, ja yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakas saattaa tavata yrityksen edustajan. Näiden lisäksi kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi tuotteen ostotapahtuma ja projektin toimitusvaihe. Ostopolku ei ole siis lineaarinen, vaan kohtaamisia saattaa olla eri kanavissa lähes samanaikaisesti; asiakassuhteen eri vaiheetkin pitäisi huomioida. Ostopolun kuvaamisen rinnalla olisi tärkeää tunnistaa, mitkä kosketuspisteet ovat ne keskeisimmät, koska nämä tulisi huomioida mittaamisessa erityisesti. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163.)

Asiakaskohtaamisen mittaamisen tulisi liittyä aina yksittäiseen kohtaamiseen, eikä koko asiakassuhteeseen. Jokaisessa kohtaamisessa ei siis voi kysyä kaikkea tarpeellista vaan kysely tulee rajata vain muutaman kysymyksen mittaiseksi, jotta vastaaminen olisi nopeaa ja mielekästä. Sen sijaan, että keskitytään vain miettimään sitä, mitä asiakkaalta kysytään, kannattaa käyttää aikaa sen suunnitteluun, mitä asiakkaiden antamalla tiedolla tehdään. Se on paras tapa löytää keinoja, joilla varsinainen kysely voi tuottaa lisäarvoa myös asiakkaalle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139.)

## 4 CASE PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA JA PALVELUN VALLANKUMOUS

Pirkanmaan Osuuskauppa on Pirkanmaan maakunnassa toimiva SOK:n alainen osuuskauppa. Sen varsinainen liiketoiminta on alkanut vuonna 1984 (S-Kanava 2016). Vuoden 2015 päättyessä Pirkanmaan Osuuskaupalla oli yli 185 000 omistajaa ja lähes 3000 työntekijää. Pirkanmaan Osuuskaupalla on liiketoimintaa usealla toimialalla, kuten päivittäistavarakaupan alalla sekä ravintola-alalla. Asiakkaita palvelee yli sadassa toimipaikassa, esimerkiksi S-ryhmän ketjuliikkeissä S-Marketeissa ja ABC-liikennemyymälöissä sekä Pirkanmaan Osuuskaupan omissa, ketjuun kuulumattomissa toimipaikoissa, kuten ravintola Tiikerihaissa. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2016.) Pirkanmaan Osuuskauppa perustaa toimintansa seuraaviin arvoihin; asiakasomistaja on sydämessämme, teemme vastuullisia valintoja, osaamme ja kehitymme sekä olemme tuloksen tekijöitä (S-Kanava 2016).

### 4.1 Palvelun vallankumous

Pirkanmaan Osuuskaupalla on visio. Visio siitä, että jatkossa Pirkanmaalla tulee olemaan loistava palvelukulttuuri, jossa asiakkaan kohtaaminen ja asiakaskokemusten luominen ovat erinomaisella tasolla. Tätä varten on koko osuuskaupassa otettu vuoden 2015 alussa käyttöön uusi strategia palvelun parantamiseksi. Strategian keskeisempänä sisältönä ovat sydänteot, erinomaiset palveluteot, jotka ovat arjessa tärkein väline strategian toteuttamiseen, sekä asiakaslupaukset hurmaamme hetkessä, helpotamme kummasti ja tuotamme hyvää jälkimakua. Lisäksi puhutaan palvelulähteläistä, tavallisista työntekijöistä, joita on koulutettu viemään muutosta eteenpäin toimipaikoissa. Yksi keskeisimmistä päätöksistä strategiassa oli olla puhumatta strategiasta. Palvelukulttuurin muutoksesta haluttiin johdon määrittelemän linjauksen sijasta yhteinen toimintatapa ja ajatusmaailma, johon jokainen työntekijä voi samaistua. Lisäksi haluttiin vahvistaa mielikuvaa siitä, että palvelukulttuuria viedään eteenpäin vuosia ja muutos tulee olemaan pysyvä toimintatapa eikä vain hetkellinen strateginen siirto.

Päätös palveluun panostamisesta tehtiin jo pidemmän aikaa sitten. Yleisen talouden tilan ollessa laskusuhdanteinen ja kaupankäynnin siirtyessä yhä enemmän verkkoon ja ulkomaille, täytyi lähteä miettimään yritystoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden puolesta

järkevimpiä toimintoja. Kustannusten karsiminen ja tehokkuuden lisääminen olivat vaakakupissa toisella puolella, kun toisella puolella oli loistavan asiakaspalvelukulttuurin luominen. Päätöstä tehdessä tiedostettiin, että palvelukulttuurin muutos toisi lisäkuluja, vaatisi huimaa panostusta eikä tapahtuisi hetkessä. Asia koettiin kuitenkin tärkeäksi ja parhaimmaksi sekä lähes oikeastaan ainoaksi vaihtoehdoksi, jotta kovassa kilpailutilanteessa voitaisiin menestyä arvoihin sopivalla tavalla, työpaikat säilyisivät ja työyhteisöllä olisi töissä hyvä olla.

Toimipaikoissa muutoksen käynnistäminen aloitettiin strategian aloituspalavereilla. Jokaisessa palaverissa oli mukana kyseisen toimipaikan päällikkö ja palvelulähettiläs, ryhmäpäällikkö sekä johtoryhmän jäsen. Palaverin sisältö oli rakennettu pelkästään palvelumuutoksen ympärille. Siellä tuotiin ilmi mistä on kyse, miksi tällaiseen on ryhdytty ja miten jatkossa toimitaan. Aloituspalaverin jälkeen toimipaikoissa on pidetty niin kutsuttuja vallankumousvauhdituspalavereita, joissa keskustellaan palvelusta ja kannustetaan muutoksessa eteenpäin. Muutosta viedään jatkuvasti eteenpäin myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa, rekrytoinnissa ja jakamalla hyviä palvelutekoja koko organisaation kesken sekä palkitsemalla niistä.

Yhtenä isona työntekijöiden toimintaan vaikuttavana tekijänä palvelumuutoksessa on ollut niin kutsuttu vallankumous. Aloituspalavereissa jaettiin jokaiselle työntekijälle kirje, jossa toimitusjohtaja antoi työntekijöilleen vallan toimia haastavissa asiakaskohtaamisissa asiakkaan parhaaksi. Tämä valta tarkoitti käytännössä esimerkiksi sitä, että jokaisesta reklamaatiosta ei enää tarvinnut pyytää kuittia tai että jatkossa asiakkaalle voisi antaa pienen hyvityksen kysymättä siihen lupaa esimieheltä. Vallan lisäksi kirjeessä muistutettiin myös vastuusta; vaikka jatkossa päätöksiä palvelutilanteissa voi tehdä huomattavasti itsenäisemmin, on muistettava maalaisjärki ja kohtuus. Lisäksi esimiehen kanssa on keskusteltava aina, jos tilanne on ollut epäselvä tai ei ole varma onko nyt toimittu oikein.

Pirkanmaan Osuuskaupan suurena yhteistyökumppanina strategian luomisessa ja palvelukulttuurin muutoksessa sekä eteenpäin viemisessä on toiminut Trainer's House. Trainer's House on valmennusyhtiö, joka toimii muutoksen läpiviennin kumppanina yrityksille, auttaen yrityksiä, asiakkaitaan, viemään strategian osaksi arkea (Trainer's House 2015). Trainers's House on ollut mukana Pirkanmaan Osuuskaupan strategian toteutta-

misen sisällön ideoinnissa ja henkilökunnan koulutuksissa sekä kannustamisessa. Trainer's House oli esimerkiksi kouluttamassa palvelulähettiläitä ja heidän kauttaan käytettiin palvelulähettiläiden, esimiesten ja johdon viestintäkanavaa, Pulssia.

## 4.2 Asiakaskokemus vallankumouksen voimasanana

Asiakaskokemus koostuu kaikista yrityksen toiminnoista ja Pirkanmaan Osuuskaupassa sitä on lähdetty toteuttamaan erityisesti asiakaspalvelun näkökulmasta. Loistava asiakaskokemus on koko palvelumuutoksen ydinsanoma. Jokaisesta asiakaskohtaamisesta halutaan tehdä positiivinen ja jokainen palvelutapahtuma tapahtuu ihmiseltä ihmiselle. Loistava asiakaskokemus on se, mitä asiakaspalvelun parantamisella ja palvelukulttuurin muutoksella halutaan saavuttaa. Loistavien asiakaskokemuksien onnistumisen apuna Pirkanmaan Osuuskaupalla on kolme asiakaslupaus: hurmaamme hetkessä, helpotamme kummasti ja tuotamme hyvää jälkimakua. Näistä lupauksista on tehty tarkoituksella kielellisesti moniulotteisia, jotta työntekijöille jää varaa käyttää omaa mielikuvitustaan näiden toteuttamisessa asiakaskohtaamisissa.

Jotta loistavia asiakaskokemuksia voidaan saada aikaiseksi, on koko yrityksen oltava mukana toiminnassa. Niin jokaisessa myymälässä, ravintolassa kuin konttorillakin on oma palvelulähettiläänsä ja jokainen jäsen toimitusjohtajasta myyjään on mukana tekemässä sydäntekoja. Henkilöstöä kannustetaan kehittelemään jatkuvasti uusia sydäntekoja, keinoja ja tapoja, joilla asiakaskokemus kehittyy. Toimipaikoissa työskentelevien työntekijöiden kannalta asiakaskokemuksen tärkein osa on tietenkin asiakkaiden kohtaaminen ja itse palvelutapahtuma. Työntekijöiden roolia asiakaskokemusten luomisessa ei voi tarpeeksi korostaa ja osuuskaupassa painotetaankin sitä, kuinka jokaisen panos on erittäin tärkeä. Lisäksi painotetaan myös palvelun henkilökohtaisuutta, persoonallisuutta ja jokaisen omaa henkilökohtaista tasoa, sillä jokainen ihminen on erilainen. Niin myös asiakkaat ovat erilaisia, joten tätä kautta saadaan lukemattomia vaihtoehtoja asiakaskokemuksien toteuttamiseen.

Asiakkaille näkyvän palvelun laadun lisäksi asiakaskokemuksella on mahdollista vaikuttaa myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Asiakkailta saatu hyvä palaute on omiaan edesauttamaan avointa työskentelyilmapiiriä. Pirkanmaan Osuuskaupassa on myös henkilös-

tölle käytössä oma palautekanava, Fiilispulssi, jonka kautta voi kertoa kuinka töissä sujuu, mikä helpottaa viestinkulkua työntekijöiden ja esimiesten välillä. Lisäksi asiakaskokemuksessa on tärkeää itsensä kehittäminen ja toisilta oppiminen, mitä toteutetaan Pirkanmaan Osuuskaupassa esimerkiksi jakamalla sydäntekoja yli toimipaikkarakojen.

Loistavien asiakaskokemusten luominen on Pirkanmaan Osuuskaupan yksi tärkein kilpailuetekijä. Osuuskaupan tavoitteena on olla asiakaskohtaamisen ykkönen, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakasta palvellaan hänen etuaan ajatellen ja häntä kuunnellen. Vaikka palvelu on tärkeimpiä asioita, joihin panostetaan, kehitetään osuuskaupassa jatkuvasti myös taustatoimintoja, jotta kokonaisvaltainen asiakaskokemus todellakin on loistava. Esimerkiksi palautejärjestelmät niin asiakkaille kuin henkilöstölle ovat kehittyneet, tilaustoimintoja keskitetään ja siirretään toimipaikoista konttorille, toimipaikkojen kuntoa seurataan muun muassa asiakaspolkumittauksilla ja ruokatietoutta kasvatetaan jatkuvasti.



## 5 SISÄLLÖN TUOTTAMINEN OPPAASEEN

Opinnäytetyössä tavoitteena oli luoda henkilöstölle pienimuotoinen opas asiakaspalveluhenkilökuntaa koskevan työskentelyn tärkeimmistä palvelustrategiaa toteuttavista toiminnoista. Oppaan tarkoituksena oli olla työntekijöiden apuna arjen asiakaskohtaamisissa usealla eri toimialalla. Oppaan kokoamisen aloitin lähes pelkästään oman kokemuksen pohjalta. Olen työskennellyt Pirkanmaan Osuuskaupassa pitkään ja toiminut palvelulähettiläänä kahdessa eri toimipaikassa. Käytin palvelulähettiläskoulutuksissa kirjoittamiani muistiinpanoja ja omassa työssä kohtaamiani tilanteita tuomaan näkökulmia ja inspiraatiota oppaan sisältöön. Oppaan tekemisen aloittaminen oli hankalaa, sillä sellaista ei aikaisemmin ole ollut, enkä tiennyt, mitä sen kannattaisi sisältää. Kokosin siihen omasta mielestäni tärkeimpiä ja keskeisempiä asioita, joita asiakaspalvelijan on hyvä tietää ja joista voi innostua, ja joita Pirkanmaan Osuuskaupassa palvelukulttuurin muutoksessa on painotettu. Tällaisia asioita olivat loistavan asiakaskokemuksen määritelmä, sen merkitys Pirkanmaan Osuuskaupalle, asiakaslupaukset, keskeisimmät termit, palvelulähettilään ja päällikön roolit, käytännön vinkkejä asiakaskokemusten toteuttamiseen ja henkilökohtainen itsearviointi asiakaskokemuksen toteuttajana.

Opasta kirjoittaessani vältin tarkoituksella strategia-sanan käyttöä. Toin strategian sisällöllisiä asioita ilmi yksinkertaistetusti ja niin kuin ne Pirkanmaan Osuuskaupassa toimivat. Esimerkiksi asiakaslupausten tarkoituksen avasin oppaassa käytännön esimerkein. Koin, että näin asiat ovat helpommin ymmärrettävissä ja opas palvelee tarkoitustaan paremmin. Asiakaskokemuksen merkityksen taas halusin tuoda laajemmin ja tarkemmin esille. Kerroin asiakaskokemuksen tarkoituksen erityisesti asiakaspalvelunäkökulmasta ja toin vinkkejä kuinka palvelutilanteessa hyvää asiakaskokemusta voi toteuttaa. Lisäksi kerroin hyvän asiakaskokemuksen vaikutuksesta työmotivaatioon koko työyhteisössä.

Näistä palveluasioista koostuneen oppaan raakaversion lähetin Pirkanmaan Osuuskaupan edustajalle kommenttien saamiseksi. Kommentit olivat pääosin positiivisia, keskeisimmät korjaukset olivat lähinnä kirjoitustyylin muutoksia. Ensimmäisestä versiosta opas ei enää paljoa muuttunut. Lisäsin työhön vielä matkan varrella havaittuja lisäyksiä, joita osuuskaupan puolelta sain, kuten esimerkiksi osion ruoan ja asiakaskokemuksen yhteen liittämistä, sekä korjailin lausemuotoja, jotta tämä yksi ja sama opas palvelisi kunnolla kaikkia Pirkanmaan Osuuskaupan toimialoja. Sain arvokkaita kommentteja Pirkanmaan

Osuuskaupan eri edustajilta, jotka pystyivät tarkemmin tuomaan esille oman toimialansa näkemyksen ja sisällön sopivuuden näiden toimialojen tilanteisiin.

Luetutin oppaan eri versioita myös esimiehelläni sekä työntekijöillä omassa toimipaikassani. Työntekijät monesti harmittelivat, kun he eivät olleet aivan varmoja, mitä kaikki palvelukulttuurin muutoksen sisältämät asiat käytännössä tarkoittavat. Siinä kohtaa tajusin antaa oppaan, vaikkakin vielä keskeneräisen, luettavaksi ja kommentoitavaksi. Näin pääsin näkemään myös aidon tilanteen, jossa opasta hyödynnetään. Muutoksia oppaaseen työntekijöiden lukemisen jälkeen ei erityisemmin tullut, sillä moni vain kiitteli, kuinka asioita on helpompi ymmärtää nyt, kun ne ovat kirjoitetussa muodossa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakaspalveluhenkilökuntaa koskevan työskenteilyn tärkeimmät palvelustrategiaa toteuttavat toiminnot Pirkanmaan Osuuskaupassa ja luoda henkilöstölle pienimuotoinen opas näiden toimintojen sisällöstä ja näiden toimintojen toteuttamisen helpottamiseksi. Tällaista opasta ei aikaisemmin ollut ja koettiin, että se voisi olla hyödyksi palvelukulttuurin muutoksessa. Opinnäytetyön kappaleessa 4: Case Pirkanmaan Osuuskauppa ja palvelun vallankumous, on selvitetty, että näitä tärkeimpiä palvelustrategiaa toteuttavia toimintoja ovat sydänteot ja asiakaslupaukset sekä vallankumous ja loistavien asiakaskokemusten luominen. Tämän lisäksi tavoitteena ollut opas saatiin rakennettua (ks. Liite 1) hyödyntäen opinnäytetyön teoriaosuuksia ja edellä mainittua kappaletta 4.

Opinnäytetyön teoriaosuuksissa syvennyttiin strategiatyön ja asiakaskokemuksen taustoihin. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käytiin läpi, mikä strategia on ja miksi niitä laaditaan, sekä katsottiin strategiaa erityisesti asiakasnäkökulmasta. Toinen teoriaosuus kertoi asiakaskokemuksen rakentumisesta ja sen merkityksestä yritykselle. Strategioteoriaosuus antoi ymmärryksen sille, mikä on keskeistä yrityksen palvelukulttuurin muutoksessa ja asiakaskokemuksen teoriaosuus antoi kuvan siitä, kuinka kokonaisvaltaista toimintaa hyvä asiakaskokemus vaatii. Nämä molemmat teoriaosuudet toimivat hyvänä pohjana sille, mitä kaikkea oli tärkeää tuoda ilmi henkilöstölle laadittavassa oppaassa.

Oppaan kirjoittaminen oli mieluisaa ja kaiken kaikkiaan melko helppoa, koska kirjoitin omasta kokemuksesta ja asioista, joiden itse koin olevan tärkeitä. Olen tyytyväinen osuuskaupan edustajilta saamiini kommentteihin ja apuihin, joilla oppaasta pystyi hiomaan aina vain vielä hieman paremman. Oppaan sisällöstä tuli mielestäni hyvin kattava, mutta samalla myös päivittäisessä työssä helposti hyödynnettävä. Lisäksi koen, että sain muotoilua koko oppaan sisällön vastaamaan useamman eri toimialan asiakaspalvelutilanteita. Opas muodostui hyvällä aikataululla jo ennen varsinaisen opinnäytetyön loppuun kirjoittamista.

Jotta opas varmasti toimisi henkilöstön keskuudessa tarkoituksensa mukaisesti, sitä olisi ollut hyvä testata jo opinnäytetyöprosessin aikana. Mikäli olisin ajoittanut ajankäyttöni paremmin, olisin voinut pyytää useampaa työntekijää ja esimiestä lukemaan oppaan ja

kommentoimaan sitä. Oppaan arvioinnin olisi voinut tehdä valmiin haastattelulomakkeen perusteella sekä avoimen kommentoinnin kautta. Näitä tuloksia olisi voinut hyödyntää opinnäytetyössä, jolloin olisi pystytty tuomaan esille oikean käyttäjäryhmän näkemys työn hyödyllisyydestä. Kuitenkin nyt vielä ennen suurempaa käyttöönottoa Pirkanmaan Osuuskaupassa, opasta kannattaisi testata. Sen voisi jakaa esimerkiksi kaikille kesätyöntekijöille ja pyytää heiltä kommentteja oppaan hyödyllisyydestä, selkeydestä ja innostavuudesta. Lisäksi olisi hyvä kysyä eri toimialojen työntekijöiltä, kokevatko he oppaan sopivaksi omaan toimialaansa. Myöhemmin, esimerkiksi muutaman kuukauden päästä, voisi kysyä, kuinka toimivaksi opas koettiin asiakaspalvelutyössä ja esimerkiksi puolen vuoden päästä katsoa, onko opas säilyttänyt ajankohtaisuutensa. Sen ajankohtaisuutta olisi hyvä tarkastella tasaisin väliajoin, varsinkin, jos se jää pidempään käyttöön.

Työtä tehdessäni opin paljon yrityksen strategiasuunnittelun taustoista ja strategian toteuttamisesta. Jokaista lähdettä lukiessani ymmärsin jatkuvasti paremmin, miksi osuuskaupassakin palvelumuutoksen keskeisimmät sisällöt ovat niin kuin ne ovat ja kuinka jokainen asia on kuin suoraan oppikirjan mukaan hoidettu. Yritysstrategioista ja niiden johtamisesta on kirjoitettu paljon kirjallisuutta, mutta moni teos alkaa olla nykyiseen yritysmaailmaan jo hieman vanhentunut. Toki uusiakin teoksia löytyy, erityisesti juuri asiakasstrategioista ja asiakaskeskeisestä johtamisesta, mutta koin, että hyvin usein niissä tieto pohjautuu ennemminkin mielipiteisiin ja nykyajan ihannoimiseen, kuin faktaan. Oma näkemykseni onkin, että yritys menestyy strategioiden luomisessa parhaiten, kun osaa yhdistää niin vanhoja, hyväksi havaittuja tekijöitä, kuin myös uusia näkemyksiä. Näkisin, että tässä Pirkanmaan Osuuskauppa on onnistunut. He ovat luoneet strategian arvojensa pohjalta, mutta kehitelleet aivan uudenlaisia tapoja sen toteutukseen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Trainer's House. 2015. Meidän tarinamme. Luettu 05.05.2016. <http://www.trainer-shouse.fi/yritys/meidan-tarinamme/>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, M. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Iina Åman.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Helsinki: Ky-Palvelu Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Asiakaskokemuksen käsiopas

1 (14)

# Loistava asiakaskokemus

vinkkejä asiakaskohtaamisiin

Pirkanmaan Osuuskauppa 2016

#### ***Olemme töissä palvelualalla.***

*Asiakaspalvelu on työmme  
merkittävyyden kannalta tärkeimpiä  
yksittäisiä tekijöitä.*

*Ei ole siis samantekevää, kuinka  
hoidamme päivittäisiä  
asiakaskohtaamisia.*

***Me Pirkanmaan Osuuskaupassa  
haluamme tarjota asiakkaillemme  
loistavia asiakaskokemuksia  
poikkeuksetta.***

1

|   |    |
|---|----|
| Mitä on loistava asiakaskokemus .....   | 3  |
| Mitä asiakas, omistajuus ja loistava<br>asiakaskokemus merkitsevät Pirkanmaan<br>Osuuskaupalle..... | 6  |
| Ruoka keskiössä .....   | 9  |
| Asiakaslupaukset ja keskeisimmät termit.....  | 11 |
| Käytännön välineet.....   | 20 |
| Parempi työpaikka .....   | 28 |
| Palvelulähettilään ja päällikön rooli.....  | 32 |
| Itsearviointi .....   | 34 |
| Pohdittavaksi .....   | 37 |

2

(jatkuu)

### Mitä on loistava asiakaskokemus

***Loistava asiakaskokemus** on erinomaista palvelua ja henkilökohtaisia asiakaskohtauksia sekä hyvin hoidettuja toimipaikkoja.*

Hyvin hoidetuissa toimipaikoissa asiakaspolun jokainen osa-alue toteutetaan asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaspolku on asiakkaan kulkema matka, joka alkaa toimipaikkaan saapumisesta ja päättyy siihen, kun toimipaikasta poistutaan.

3

Parhaimmillaan asiakas kulkee polun, jonka aikana hän löytää vaivatta toimipaikkaan, paikka on siisti ja selkeästi järjestetty, tuotteet on helposti saatavilla, saatavuus kunnossa, henkilökunta on asiakaslähtöistä ja asiakas pääsee poistumaan ripeästi.

Asiakaspalvelu on yksinkertaisimmillaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä. **Loistavassa asiakaskokemuksessa** palvelu on yksilöllistä ja yllättävää. Asiakasta kuunnellaan ja autetaan aidosti ja asiakas tuntee, että asiakaspalvelija on juuri tässä kohtaamisessa häntä varten.

4

Palvelukokemuksen onnistumisen mittareina voidaan käyttää saatavuutta, ammattitaitoa, henkilökohtaisuutta ja odotusten ylittämistä. **Loistavan asiakaskokemuksen** luodakseen asiakaspalvelija osaa opastaa ja suositella sekä huolehtii, että asiakas saa tarvitsemansa. Lisäksi asiakaspalvelija palvelee asiakkaan juuri tälle sopivalla tavalla tuoden tilanteeseen mukaan myös omaa persoonaansa.

♥ Tärkeimmässä osassa **loistavan asiakaskokemuksen** takaamisessa olemme **me!** Pirkanmaan Osuuskaupan henkilökunta

5

### Mitä asiakas, omistajuus ja loistava asiakaskokemus merkitsevät Pirkanmaan Osuuskaupalle

#### Asiakas

Asiakas määrittelee yrityksen arvon. Ilman asiakkaita yritystoimintaa ei ole.

Asiakas luo yrityksellemme pohjan, jonka perusteella toimia. Meidän on muokattava yritystämme asiakkaidemme tarpeiden mukaan.

Asiakas tuo päiviimme sisältöä, luo työpaikkamme ja pitää huolta niistä.

6

Tyytyväinen asiakas on intohimomme ja toimintamme edellytys.

#### **Omistajuus**

Omistajuus on osuuskaupamme ja koko S-ryhmän toimintaperiaate. Meillä ei ole muita omistajia kuin asiakasomistajamme.

Osuustoiminnan ainoana tarkoituksena on palvella omistajiensa tarpeita, olemme siis olemassa tuottaaksemme omistajillemme palveluita ja etuja.

Omistajat ovat aina asiakkaitamme ja teemme vastuullisia valintoja alueellamme ihmisten hyväksi.

7

#### **Loistava asiakaskokemus**

Loistava asiakaskokemus jokaiselle asiakkaalle **jokaisessa kohtaamisessa** on meidän keinomme erottua, ja sillä mahdollistamme kilpailukykyämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Tavoitteenamme on olla **asiakaskohtaamisten ykkönen.**

Haluamme tuottaa palveluita ja loistavia kokemuksia ihmiseltä ihmiselle.

Luomme asiakasta arvostavaa ja huomioivaa palvelukulttuuria uudella tavalla.

♥ **Meille loistava asiakaskokemus on sydämen asia.**

8

#### **Ruoka keskiössä**

*Me toteutamme loistavia asiakaskokemuksia ruoka intohimonamme.*

Tarkoituksenamme on olla edelläkävijöitä ruoan ja ruoan ympärille rakennettavien palveluiden tarjoajana.

Jotta voimme toteuttaa asiakaslupauksiamme ruokaosaajina, kehitämme jokainen jatkuvasti omaa ruokatietouttamme ja tuotetuntemustamme sekä panostamme sesonkien ja ajan hermolla pysymiseen.

9

Monen toimialan toimipaikkaverkostollamme ja kattavalla valikoimallamme voimme tarjota asiakkaillemme useita vaihtoehtoja erilaisiin ruokailutarpeisiin ja –tilanteisiin.

Ravintola- ja päivittäistavarakaupan aloilla intohimomme ruokaan näkyy jo myytävässä tuotteessa, ja ruoka on keskiössä jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Jaamme suosituksia ja vinkkejä oman osaamisemme ja kokemuksemme kautta, kerromme uutuus- ja sesonkituotteista sekä pidämme yllä keskustelua ruoasta.

Päivittäistavarakaupoissa on osuuskaupamme suurimmat asiakasvirrat. Näissä asiakaskohtaamisissa

10



meillä on erinomainen tilaisuus ruokaosaamisen jakamisen lisäksi myös suositella käyttötavarakauppojamme.

Käyttötavarakaupan alalla voimme näyttää ruokaosaamisemme erityisesti asiakaskeskusteluissa. Yleiskonetta ostavalle kerromme hyviä leivontareseptejä, parturin tuolissa istuvalle jutustelemme hyvistä ravintoloistamme, saunan kiuasta hankkivalle vinkkaamme kokeilemaan kiuasmakkaraa ja tuoksua lahjaksi hankkivalle suosittelemme hyvää suklaata tuoksun kanssa annettavaksi.

Jokaisessa asiakaskohtaamisessa on muistettava, että tärkeintä on kuitenkin

11

toimialakohtainen osaaminen. Saamme aikaan loistavia asiakaskokemuksia, kun olemme kussakin toimipaikassa sen alan parhaita tuntijoita.

12

#### **Asiakaslupaukset ja keskeisimmät termit**

*Me lupaamme hurmata hetkessä, helpottaa kummasti ja tuottaa hyvää jälkimakua.*

#### **40 MM**

Meillä on 40 miljoonaa mahdollisuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä Pirkanmaan Osuuskaupan kassatapahtumien lukumäärää vuodessa. Todellisuudessa luku on siis verraten isompi, kun mukaan lasketaan vielä maksaneiden asiakkaiden seurassa meillä asioineet henkilöt.

13

Meillä on siis miljoonien mahdollisuudet onnistua asiakaslupauksiemme toteuttamisessa.

- ♥ Huomioidaan jokainen 40 MM ja tehdään niistä erinomaisia.

#### **Sydänteot**

Sydänteko on liikuttava teko ihmiseltä ihmiselle. Tärkein ajatus on lähestyä asiakasta ja toteuttaa asiakaslupauksiamme.

Sydänteko on henkilökohtainen onnistuminen. Onnistumista on saada

14

asiakkaalle ja itselle hyvä mieli palvelutilanteesta.

Sydäntekojen seuranta toteutuu Loistava asiakaskokemus- julisteen avulla. Töihin tultaessa julisteelle merkitään työvuorolle sydäntekojen määrän tavoite ja vuoron päätyttyä toteutunut lukumäärä.

Sydänkorteille kirjoitetaan viikoittain parhaita, koskettavimpia ja mieleenpainuvimpia sydäntekoja.

Palvelulähettiläs kerää sydänteoista sankaritarinoita, tekoja, jotka innostavat ja ovat esimerkillisiä. Tekoja, joissa asiakkaan odotukset on ylitetty ja omaa osaamista on käytetty taitavasti. Tekoja, joissa on

15

poistuttu omalta mukavuusalueelta ja asiakaskokemuksesta on tehty loistava.

Sydäntekojen sankaritarinoita jaetaan myös Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstö- ryhmässä Facebookissa.

16

### **Hurmaamme hetkessä**

*Ensivaikutelma tai ohi kiitävä kohtaaminen. Lumoa asiakkaasi tässä ja nyt.*

- ♥ "Masentava keli painaa asiakasta, mutta ei hätää... meikä iloisena rahastaa asiakkaan ja toivottaa "Hei! Mukavaa päivän jatkoa ja tervetuloa uudelleen". Asiakkaan ilme vaihtui heti iloiseksi ja toivottaa myös takaisin."

*ABC Toijala*

17

- ♥ "Kati oli postissa laittanut asiakkaalle pakettia ja kertonut, että vielä mahtuisi samalla hinnalla vähän enemmän. Asiakas oli kipaissut kauppaan hakemaan täydennystä. Asiakas oli todella iloinen."

*S-Market Ikaalinen*

### **Helpotamme kummasti**

*Raskas taakka, erityinen ongelma tai päivittäinen asiakaskäynti. Auta asiakasta isosti tai erikoisesti.*

18

- ♥ "Äiti tuli lounaalle kahden pienen tyttären kanssa. Jo kassalla sanoin, että huikkaa minut kantoavuksi jos en ole lähettyvillä. Pidin heitä silmällä ja menin avuksi kun ruoat oli saatu lautasille. Pöytään mennessä juttelin tytöille ja hain erikseen lapsille syöttötuolit, ettei äidin tarvinnut jättää tyttöjä yksin pöytään."

*ABC Kolmenkulma*

- ♥ "Pienellä pojalla oli puhelimen saldo täynnä. Annoimme pojan soittaa äidilleen kaupan puhelimesta, jotta hän pääsi kotiin."

*S-Market Sääksjärvi*

19

- ♥ "Lauri oli yövuorossa soittanut asiakkaalle kyydin, koska asiakkaan oma puhelin ei toiminut. Hän tarjosi asiakkaalle myös hanskoja lainaksi ja kupin kahvia, koska tämä oli näyttänyt olevan niin kylmissään ja sisälle ei päässyt lämmittelemään."

*ABC Viinikka*

- ♥ "Tilasin asiakkaalle gluteenittomia leivoksia, makeita ja suolaisia Oriveden leipomosta. Hain ne itse leipomon kahviosta. Kuitenkaan siellä ei ollutkaan suolaisia, joten hain toisesta kahvilasta omilla rahoilla suolaiset. Asiakas oli hyvin

20

tyytyväinen. Se mitä luvataan, se myös pidetään"

*Sale Läkipohja*

21

### **Tuotamme hyvää jälkimakua**

*Ruokavinkki, maistattaminen, hyvän päivän toivotukset. Tee asiakaskokemuksesta muistettava sanoin ja teoin.*

- ♥ "Katutason tarjoilija tunnisti Don Rosan kun hän saapui kahville ja tilasi cappuccinon. Tarjoilija teki cappuccinon pinnalle ankkahahmon latte-artina jolle mr. Rosa naurahti ja ilahtui."

*New York*

22

- ♥ "Kävin kahtena iltana palvelemassa asiakasta S-pankissa, aukioloajan jälkeen. Asiakkaat olivat iloisia, että saivat asiat kuntoon vaikka pankki ei enää virallisesti ollutkaan auki. Asiakkaat kehuivat kun voimme tarvittaessa joustaa, eikä tarvinnut seuraavana päivänä tulla uudestaan."

*S-Market Sastamala*

- ♥ "Miesasiakas tuli ostamaan kahvia ja valitti, että peukalo on niin kipeä, ettei voi hipaistakaan. Kysyin syytä ja hän sanoi lyöneensä siihen vasaralla. Hain hänelle jäähileitä pussiin ja sanoin hänelle, että pitää

23

peukkaa siinä ajaessaan, jotta jomotus loppuu."

*Sale ABC Pirkkala*

24

### Käytännön välineet

#### Hymy ja olemus

Vastaanota asiakas hymyllä. Hymy saa ihmisen tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Kun olemuksestasi huokuu hyvä fiilis ja aito iloisuus, sinua on helpompi lähestyä.

#### Tervehdykset ja toivotukset

Asiakkaan tervehtiminen sisään tullessa ja myöhemmin kohdatessa on hyvän palvelun perusta.

"Kiitos" ja "ole hyvä" kuuluvat jokaisen asiakaspalvelijan sanastoon.

25

Viimeistään asiakkaan poistuessa sanotaan tilanteeseen sopiva toivotus, kuten esimerkiksi "tervetuloa uudelleen" tai "hyvää päivänjatkoa".

#### Liikahdan kohti asiakasta ja haluan palvella häntä

Lähesty asiakasta ennen kuin hänen tarvitsee tulla luoksesi, esimerkiksi kysymällä "kuinka voin auttaa".

Näytä asiakkaalle palvelualttiutesi auttamalla, ratkomalla asiakkaan tarpeet ja ongelmat, suosittelemalla ja hoitamalla palvelutilanne kokonaisvaltaisesti loppuun asti.

26

**Olen rohkea**

Poistu omalta mukavuusalueeltasi ja heittäydy rohkeasti palvelemaan asiakasta, vaikka et olisi varma, osaatko auttaa.

Kaikkia vastauksia ei tarvitse tietää.

Tee kaikkiesi, jotta asiakaskokemuksesta tulee loistava. Kerro asiakkaalle selvittäväsi asian, käytä nokkeluuttasi, pyydä apua.

**Small talk**

Pienikin keskustelu asiakkaan kanssa tekee palvelutilanteesta rennomman.

27

Jutustelu ja asiakkaan kuunteleminen kiinnostuneesti saa päivittäisistä kohtaamisista henkilökohtaisempia.

**Hyödynnän omaa osaamistani**

Tietotaito on loistavien asiakaskokemusten luomisessa valttia. Kerro omista näkemyksistäsi, suosittele kokemuksesi perusteella, jaa vinkkejä.

Toimi asiakaskohtaamisessa parhaaksi kokemallasi tavalla asiakkaan eduksi.

Kehitä ruokaosaamistasi jatkuvasti ja jaa osaamistasi sekä vinkkejä toimintatavoista myös työkavereille.

28

**Asiakkaan yllättäminen**

Odotukset ylittävä asiakaskohtaaminen muistetaan.

Moni asiakas yllättyy jo pienistä teoista, kuten ostosten pakkaamisesta, tuotetietoudesta tai tuotteen valmistamisesta juuri hänen tarpeisiinsa.

**Palautteen pyytäminen**

Pyydä asiakkaalta palautetta. Asiakas huomaa, että häneen halutaan panostaa ja hän saa kertoa, mitä mielessään on.

29

Palautteen pyytäminen on oiva keino kehittää omaa osaamista ja saada itselle hyvää fiilistä.

30

**Palautteen vastaanottaminen**

Kiitä asiakasta palautteesta. Kerro, että palaute on tärkeä.

Positiivista palautetta vastaanottaessasi, kerro asiakkaalle kuinka mukava sitä on kuulla.

Kun saat rakentavaa palautetta, ota keskeisin sisältö heti ylös. Kerro, että hoidat asiaa mahdollisimman nopeasti ja kysy haluaako asiakas vielä yhteydenottoa.

**Persoonallisuus**

Ole oma itsesi. Anna persoonallisuutesi ja hyvien ominaisuuksiesi näkyä.

31

Tuomalla persoonallisuutesi palvelutilanteisiin olet aito ja uskottava.

Näytä asiakkaalle pala itsestäsi.

**Muistaminen**

Näytä asiakkaalle, että muistat hänet ja keskustelemanne asiat viime kerralta.

Kysy esimerkiksi suosittelemastasi tuotteesta tai viittaa aikaisempiin jutusteluihin viikonloppusuunnitelmista.

32

**Työkaverin tsemppaaminen**

Kannusta ja kehu kaveria. Kysy mikä fiilis. Kuuntele. Puhu työkavereistasi aina kaikille arvostavasti. Jaa hyvää fiilistäsi eteenpäin ja ota oppia myös muiden suorituksista.

**Oman tekemisen arvostus**

Teoillasi on merkitystä. Arvosta panostasi, sillä se on tärkeä. Luota itseesi, sillä asiakkaille edustat jokaisessa hetkessä asiakaslupauksiamme.

33

**Parempi työpaikka**

*Hyvä työfiilis luo loistavia asiakaskokemuksia. Aidot asiakaskohtaamiset saavat aikaan paremman työpaikan.*

**Asiakaspalvelu ja työtehtävien hoitaminen**

Tehokkuus ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeitä lukuja. Niiden ei ole tarkoitus sulkea toisiaan pois, vaan ennemminkin tukea toinen toistaan.

Työtehtävien hoitaminen ripeästi saa arjen sujumaan niin, että pystymme

34

palvelemaan asiakkaita koko asiakaspolun varrella paremmin.

Vaikka välillä työtehtävien määrä olisikin totuttua suurempi, koskaan ei kuitenkaan ole niin kiire, etteikö asiakkaan huomioiminen ja kevyt jutustelu onnistuisi.

#### **Fiilispulssi**

Fiilispulssi on oiva väylä kertoa, miten töissä menee.

Opettele jakamaan positiivisia palautteita, kehuaan työkavereita, kertomaan fiiliksestäsi ja tuomaan ilmoille kehitysideoita.

35

Jokainen sinulta tullut kommentti on arvokas, ja se menee suoraan toimipaikan esimiehelle luettavaksi.

Fiilispulssia on helppo käyttää vaikkapa älypuhelimella tai toimipaikan tietokoneella.

#### **Palaute työkaverilta**

Opettele pyytämään työkavereilta palautetta ja vastavuoroisesti myös antamaan heille palautetta.

Niin positiivinen kuin kehittäväkin palaute on tärkeää jakaa henkilökohtaisesti.

36

Kun toimipaikassa osataan antaa ja vastaanottaa palautetta, saadaan yhteishenkeä nostatettua ja toimintaa kehitettyä.

#### **Palautteen vastaanottaminen**

Kiitä palautteesta. Pyydä tarvittaessa lisätietoja palautteen antajalta, jotta osaat käsitellä palautetta paremmin.

Positiivisen palautteen saatuaasi, mieti kuinka jatkossakin voit jatkaa toimintasi kehittämistä ja nauti siitä, että loistava toimintasi huomataan.

37

Kun saat kehittävästä palautteesta, ota se avoimin mielin vastaan ja kokeile mitä tapahtuu, kun muutat toimintapaasi.

38

### Palvelulähettilään ja päällikön rooli

#### Palvelulähettilään työnkuva

Palvelulähettiläs on oman toimenkuvansa ohella toimipaikkansa palvelukulttuurin sanansaattaja ja työkavereiden tukija loistavien asiakaskokemusten toteuttamisessa.

Palvelulähettilään tehtävänä on edistää palvelumuutosta omassa toimipaikassaan pitämällä yllä keskustelua palvelusta.

Palvelulähettiläs toimii yhdessä esimiehen kanssa seuraten sydäntekoja ja asiakaskohtaamisten laatua, sekä

39

kehittellen uusia toimenpiteitä asiakaskokemusten kehittämiseksi.

#### Päällikön vastuu

Toimipaikan päällikkö vastaa toimipaikkansa loistavasta asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta myös omalla innostavalla esimerkillään.

Päällikkö raportoi toimipaikkansa sydänteoista eteenpäin.

Päällikkö kannustaa ja kommentoi yksilöllisesti jokaisen palvelun tasoa sekä puuttuu rakentavasti epäkohtiin.

40

### Itsearviointi

1. Työvuoroon tullessani **päättän** panostavani täysillä asiakaskohtaamisiin.

☐ KYLLÄ

2. **Minä** tervehdin asiakasta hänen saapuessaan meille.

☐ KYLLÄ

3. Otan **katsekontaktin** asiakkaaseen maksutapahtuman aikana.

☐ KYLLÄ

41

4. **Huolehdin** asiakaskohtaamisen onnistumisesta kysymällä esimerkiksi

- voinko olla avuksi?
- saako olla vielä muuta?
- oletteko jo testanneet meidän uutuutta?

☐ KYLLÄ

5. Teen asiakaskäynnistä **henkilökohtaisen** jutustelemalla asiakkaalle esimerkiksi

- miten on päivä sujunut?
- onko teillä suunnitelmia viikonlopuksi?
- onpas aurinkoinen sää tänään

☐ KYLLÄ

42



6. Huolehdin loistavasta asiakaskokemuksesta asiakaspolun **jokaisessa vaiheessa**

- hurmaan hetkessä
- helpotan kummasti
- tuotan hyvää jälkimakua

☐ KYLLÄ

- huolehdin toimipaikan siisteydestä

☐ KYLLÄ

7. **Kiitän** asiakasta ja sanon vielä jonkun **toivotuksen** hänen lähtiessään

☐ KYLLÄ

43

### Pohdittavaksi

Kuinka kohtaan asiakkaan?

Katsonko asiakasta silmiin?

Mitkä ovat parhaimpia toivotuksiani?

Kuinka lähestyn asiakasta?

44

Kuinka heittäydyn mukavuusalueeni ulkopuolelle?

Juttelenko asiakkaalle?

Suosittelenko asiakkaalle jotakin?

Kuinka hyödynnän omaa osaamistani?

45

Mitä teen hurmatakseni asiakkaan yli hänen odotustensa?

Pyydänpö asiakkaalta palautetta asiakaskokemuksesta?

Olenko oma itseni?

Kysynkö asiakkaalta aikaisemmin puhutuista asioista?

46

Kuinka toimin asiakaskohtaamisen  
lopussa?

Millaista asiakaskokemusta itse haluan,  
odotan ja arvostan?

Millainen olen loistavan  
asiakaskokemuksen luojana ja mitä osaan?

Miten voisin kehittää taitojani?

47

*Pidä hauskaa, kokeile  
uutta. Mikä tärkeintä, ole  
mukana koko  
sydämelläsi.*



48

Muistiinpanoja

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

49

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

50

*"Minä kohtaan jokaisen  
asiakkaan pienellä  
koskettavalla teolla, joka  
tekee päivästä paremman."*